



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

رهبری مخرب: علل، عواقب و اقدامات متقابل

در سال ۲۰۱۰، از David Matsuda، استاد انسان شناسی، خواسته شد تا مطالعه نماید که چرا تقریباً ۳۰ سرباز ایالات متحده در سال گذشته در عراق مرتکب خودکشی شدند و یا اقدام به اینکار نمودند. تحقیقات او نشان داد که در حالی که این سربازان اغلب مشکلات عمده در زندگی شخصی خود داشتند، این قربانیان نیز به طور مشترک حداقل یک رهبر داشتند (گاهی اوقات چند رهبر) که زندگی آنها را جهنم نموده بودند. در حالی که شواهد نشان نمی دهند که رهبران سربازان به طور مستقیم در ارتکاب و یا تلاش برای خودکشی دخیل بوده اند، اما از این تصور حمایت می کنند که رهبران، با فشار آوردن در بیش از آستانه آنها، زندگی آنها را جهنم ساخته بودند. این یافته بود که ارتش ایالات متحده را مجبور ساخت تا با مشکل رهبری، رهبری سمی " در ارتش مقابله نماید.

به عنوان مرحله اول در تلاش برای رفع این مشکل، ارتش در سال ۲۰۱۲ تعریف خود را از رهبری سمی منتشر نمود: رهبری سمی ترکیبی از نگرش خود محور، انگیزه ها، و رفتارهایی است که اثرات سوء بر زیردستان، سازمان، و عملکرد ماموریت دارد. این رهبر فاقد نگرانی برای دیگران و محیط سازمان است که منجر به اثرات کوتاه مدت و بلند مدت منفی می شود. رهبر سمی با احساس متورم از ارزش خود و به طور حاد در مورد منافع شخصی عمل می نماید. رهبران سمی به طور مداوم از رفتارهای ناکارآمد برای فریب، ارباب، زورگویی، و یا مجازات ناعادلانه دیگران برای آنچه که برای خود می خواهند استفاده می کنند. رهبر منفی، الزامات کوتاه مدت را توسط عمل در پایین زنجیره تعهد کامل می کند که در آن پیروان به قدرت موضعی رهبر خود برای انجام درخواست ها پاسخ می دهند. این ممکن است به دستیابی به نتایج در کوتاه مدت منجر شود، اما رده های صلاحیت رهبری دیگری را برای رهبری و توسعه نادیده می گیرد. استفاده طولانی مدت از رهبری منفی، نفوذ بر اراده، ابتکار پیروان، و پتانسیل پیروان را تضعیف می کند و روحیه آنها را از بین می برد.

مطالعات مختلف تخمین می زنند که تعداد رهبران سمی در ارتش در محدوده ۱۰٪ تا ۳۰٪ است. در حالی که تمرکز در ابتدا (و به طور شایسته) روی رهبران فردی برچسب خورده به عنوان سمی است، توجه به طرز فکر پیروان

(به عنوان مثال، زیردستان نظامی) و آب و هوای غالب / محیط زیست در ارتش پرداخت شده است. ارتش به عنوان یک سازمان معطوف شده است که در آن غرور و افتخار، احترام و وفاداری از بالاترین اهمیت برخوردار هستند. در چنین محیطی، ممکن است میل افسران ارشد به رفتار ضعیف توسط مقامات مافوق های آنان شناسایی نشود. علاوه بر این، چندین درگیری نظامی اخیر و از دست دادن پرسنل ارشد برای شرکت های خصوصی امنیتی به پرسنل نسبتاً بی تجربه منجر شده است که به سرعت ترویج یافته اند. به نظر می رسد مورد رهبری سمی در ارتش یک مثلث کلاسیک از رهبران مخرب، پیروان حساس و یک محیط مساعد باشد.

در پاسخ به این وضعیت، ارتش، تعداد کمی از افسران را شناسایی نموده است که سمی در نظر گرفته می شدند و آنها را از شغل خود حذف نمود. علاوه بر این، ارتش یک برنامه آزمایشی ارزیابی ۳۶۰ درجه را اجرا نمود به طوری که زیردستان توانستند به طور ناشناس و صادقانه بدون ترس از مجازات مافوق خود را ارزیابی نمایند. این اقدامات با این باور صورت گرفت که وعده ها را نشان دهد، اما بسیاری بر این باورند که هنوز هم برخی از راه ها را باید رفت.

رهبری مخرب چیست؟

مورد رهبران سمی در ارتش ایالات متحده یک مثال کلاسیک از چیزی است که معمولاً به عنوان «رهبری مخرب» شناخته می شود. متأسفانه ارتش، تنها سازمانی نیست که در آن رهبری مخرب رخ می دهد. در سال گذشته، چندین سازمان با مشخصات بالا (از جمله سازمان های دولتی و کلیساها) توجه رسانه ها را به داشتن رهبران مخرب در صفوف خود معطوف کرده اند. در حالی که مطالعه و شناسایی رهبری مخرب پدیده نسبتاً جدیدی است، همه جا از آن صحبت می شود.

در حالی که نمونه رهبری سمی در ارتش ایالات متحده یک نمونه جدید است، تاریخ پر از نمونه هایی از رهبران مخرب از تمام جنبه های زندگی و حوزه های نفوذ است. شاید دو تا از مخرب ترین رهبران سازمانی شناخته شده **Enron's Jeffrey Skilling** و **Ken Lay** هستند. در طول زمان بودن آنها در راس کار، گفته می شد که آنها یک محیط از "پیروان خوش خیم" را خلق نمودند و از شیوه های مدیریتی استفاده نمودند که ترس را در کارگران خود القا کرده اند. با این حال اینگونه رهبران در انواع عرصه ها بسیارند. **Lance Armstrong**، برنده هفت بار تور

فرانسه و مدال برنز المپیک، به عنوان یک رهبر شناخته شده است که محیطی را خلق می کند که در آن پیروان حساس، شیوه های نادرست او برای اقدام بدون سوال را ایجاد می نمایند. Dunlap ("Chainsaw") AI توسط Time Magazine به عنوان یکی از ده نفر از بدترین کارفرمایان' در تمام دوران ها رتبه بندی نمود. همانطور که نام مستعار آن نشان می دهد، دیده می شد که AI یک عادت خشونت را خارج از کسب و کار دارد و بر کاهش هزینه ها به ازای هزینه مطلق برای هر چیز دیگری متمرکز بود. با توصیفات گوناگون و متوسط، بد خلق و متکبر، Dunlap پس از دو سال از Sunbeam اخراج شد. این شرکت هرگز بهبود نیافت و به زودی به ورشکستگی رسید. به تازگی، کتاب (و فیلم) Wolf of Wall Street نیز جزئیات جنایات شرکت ها و افراط شخصی Jordan Belfort را نشان داد. Bill Cosby، کمترین شناخته شده، در حال حاضر تحت تحقیقات جنایی توسط اداره پلیس لس آنجلس قرار دارد، و برای تعدادی از مقامات فیفا (تشکل بالای حاکم فوتبال) به اتهام فساد در ۲۰ سال گذشته کیفرخواست صادر شده است.

بنابراین، اگر تاریخ با رهبران مخرب پراکنده شده است، چرا مطالعه آنها یک پدیده معاصر است؟ شاید دلیلش این است دانشگاهیان، سازمان ها و مدیران به طور سنتی به دنبال بهبود عملکرد سازمانی از طریق مطالعه رهبری خوب، رهبری موثر، و رهبری گیرا هستند. به نظر می رسد که تا همین اواخر که " سمت تیره تر " رهبری از موشکافی دقیق تر فرار کرده بود. توسط سمت تیره تر، ما به آن نوع از رهبرانی اشاره می کنیم که به عنوان سوء استفاده گر، مستبد، قلدر، سمی، بد و یا خودشیفته شناخته می شوند. چنین رهبرانی نیز اغلب به عنوان شر، بی عاطفه، بی کفایت، افراطی، و سفت و سخت و یا منزوی توصیف می شوند. در مجموع چنین رهبرانی در زیر چتر رهبری مخرب قرار می گیرند. خوشبختانه، این نوع رفتار دیگر به صورت مناسب و یا به عنوان " رفتار طبیعی " در درون سازمان پذیرفته نیست. مطالعات متعدد از این مفهوم حمایت می کنند که رهبری مخرب در محیط کار رایج است و سطح رهبران مخرب در سازمان در حدود ۲۵٪ برآورد شده است. این موافق با یافته های نظامی ایالات متحده است.

با این حال، عبارت رهبر مخرب نباید برای افرادی به کار برده شود که گاهی اوقات 'اعمال بد انجام می دهند'. در حالی که یک یا چند اعمال تصادفی عدود بی کفایتی، رفتار قلدری، خشونت، کینه توزی و یا قساوت ممکن است

نامناسب باشد، آنها زیر پرچم واجد شرایط رهبری مخرب قرار نمی گیرند. برای یک رهبر با برجسب مخرب، خود او یا رفتار او باید به صورت ارادی، سیستماتیک و تکراری در طی یک دوره زمانی طولانی دیده شود. این رفتار است که ممکن است آسیب برساند یا در نظر دارد تا به سازمان ها و / یا پیروان توسط تشویق هر پیروان تشویق برای دنبال نمودن اهدافی آسیب برساند که ناقض منافع مشروع سازمان است و / یا از یک سبک رهبری استفاده می کند که شامل استفاده از روش مضر نفوذ با پیروان می شود. به نظر می رسد رفتار **enron's Skilling** و **Lay**، **Cycling's** **Lance Armstrong, Sunbeam's Al Dunlap** و آن دسته از رهبران اخراج شده از ارتش ایالات متحده به خوبی در محدوده این تعریف قرار می گیرد. این رهبران مخرب نه تنها به پیروان بی واسطه خود بلکه به سازمانی که برای آن کار می کردند آسیب می رسانند.

رهبران مخرب چه کاری انجام می دهند؟

شناسایی واضح آنچه که به منزله رفتار رهبر مخرب است، پیچیده تر از آن چیزی است که در ابتدا ممکن است به نظر برسد. همان نظرسنجی ارتش ایالات متحده که برای شناسایی رهبران مخرب مورد استفاده قرار گرفت نیز نشان داد که بسیاری از زیردستان درک می کنند که آنها تحت یک رهبر نمونه کار کرده اند. آیا ممکن است برخی از این رهبران نمونه استبدادی، بی عاطفه، سفت و سخت و یا افراطی در زمان بوده باشند - شاید آنها بوده اند؟ بنابراین به نظر می رسد که ضرب المثل قدیمی "همه چیز در حد اعتدال" «خب برای مفهوم رهبری مخرب اعمال می شود. بسیاری از رفتارهای رهبری موثر است که، اگر بیش از حد انجام شوند، ممکن است نشان دهنده رهبری مخرب باشند. به عنوان مثال، یک رهبر که با دقت بر عملکرد زیردستان نظارت می کند و آنها را در بهترین راه برای انجام این کار تربیت می کند به عنوان فرد درگیر در رفتار موثر رهبر در نظر گرفته می شود. با این حال، زمانی که نظارت و مشاوره بیش از حد می شود، رهبر به احتمال زیاد تحت موشکافی قرار می گیرد که یک رفتار رهبر مخرب رایج ذکر شده است. البته، مشکل، نحوه تعیین زمانی است که به اندازه کافی، بیش از حد می شود. برخی از رفتارهای رهبر وجود دارند که، حتی زمانی که در مقادیر کم انجام شوند، ذاتا مخرب هستند. گرفتن اعتبار برای کار دیگران،

آزار جنسی و یا دروغ گفتن در مورد مسائل مهم، حتی زمانی که به ندرت انجام می شوند، در قلمروی رفتارهای مخرب قرار می گیرند.

یک عارضه بیشتر که ما در شناسایی رهبران مخرب با آن مواجه می شویم اینست که این رهبران ممکن است به شدت در تعدادی از حوزه ها رفتار نمایند در حالی که در تعداد دیگر بسیار صالح باشند. برای مثال، یک رهبر ممکن است به وضوح ارتباط برقرار نماید، یک دیدگاه عالی طولانی مدت از چگونگی رسیدن به موفقیت در سازمان و پاداش به عملکرد عالی موثر را داشته باشد اما در موقعیت های دیگر یک آدم قلدر سوء استفاده گر باشد. آیا این فرد یک رهبر واقعاً مخرب است؟ اگر این رفتارها، مخل زبردستان، تیم و یا سازمان او باشد، پس از آنگاه پاسخ به احتمال زیاد مثبت است.

چگونه می توان یک رهبر مخرب را شناسایی نمود؟

پس چه چیزی به سازمان هایی که مایل به تشخیص این که آیا رهبری مخرب وجود دارد یا خیر، کمک می نماید؟ پرسشنامه رهبری مخرب (DLQ) یکی از بررسی هایی است که رهبری ناکارآمد و یا سمی را با درخواست از زبردستان و همسالان برای شناسایی رفتارهای مخرب خاص نمایشگر این گونه رهبران شناسایی می کند. نسخه کوتاه از DLQ، ۲۲ رفتار گسسته را فهرست می کند که غالباً به عنوان مشخصه رهبران مخرب اشاره می شوند. این رفتارها در جدول ۱ فهرست شده اند.

علاوه بر گنجانیدن ۲۲ رفتار، در جدول ۱ ما یک راهنمای امتیازدهی را نیز فراهم نموده ایم که یک زبردست، همکار یا رهبر می تواند برای شناسایی دفعاتی که که آنها یا دیگران در رفتارهای رهبری مخرب در تیم و یا سازمان کاری خود درگیر می شوند، استفاده نماید. می توانید چند دقیقه برای رتبه بندی تعداد دفعاتی که شخصاً در این رفتارها درگیر می شوید یا دفعاتی که دیگران را در سازمان خود، در حال تعامل با آنها دیده اید، وقت بگذارید. همچنین در جدول ۱، رتبه بندی های متوسط فراوانی رفتارهای رهبر مخرب گزارش شده توسط بیش از ۲۰۰۰ شاهد یا اهداف رفتارهای رهبری مخرب در یک مطالعه اخیر (در زیر توضیح داده شده است) نشان داده شده است.

همانطور که می توان در جدول ۱ دید، اظهارات DLQ می تواند بیشتر در رده های گسترده تر مشخص شود. برخی از رفتارهای ذکر شده به جنبه های نسبتاً عام (اما هنوز هم مخرب) از بی کفایتی رهبری (به عنوان مثال، بی اثر در مذاکره، ناتوان در اولویت بندی و نمایندگی، یا نمایشگر فقدان مهارت برا انجام کار خود) مربوط می شوند. رفتارهای دیگر بر روی جنبه های مدیریت عملکرد رابطه رهبر-زیردست به طور خاص تمرکز می کنند.

جدول ۱ بیست و دو رده رفتار رهبر مخرب

رفتارهای رهبر مخرب	من آن را دیده ام	من آن را انجام داده ام	تعداد متوسط	
			هدف	شاهد
ناشیستگی مدیریت عام				
تصمیم گیری های چشمگیر بدون اطلاعات	2.37		2.29	
ناموثر در مذاکره	1.77		1.42	
ناتوان در سرو کار داشتن یا قنآوری و تغییر جدید	1.20		0.93	
ناموثر در هماهنگی و مدیریت	2.18		1.92	
ناموفق در جستجوی اطلاعات مناسب	2.07		2.06	
عمل به گونه ای منزوی	1.65		1.37	
برقراری ارتباط ناموثر	2.12		1.94	
نمایش فقدان مهارت ها برای انجام شغل خود	2.03		1.58	
ناتوان در اولویت بندی و نمایندگی	1.78		1.45	
ناتوانی در درک یک دیدگاه طولانی مدت	2.03		1.47	
ناتوانی در تصمیم مناسب	1.58		1.36	
مدیریت عملکرد زیردست				
مدیریت خرد و کنترل	2.14		2.10	
نامشخص در مورد انتظارات	1.97		1.47	
ناتوان در توسعه و انگیزش زیردستان	2.12		2.06	
رفتارهای سیاسی				
عمل به موارد مطلوب	2.18		2.25	
به اقرار چیزی را بگویند که می خواهند بشنوند	1.74		1.83	
رفتارهای شخصی				
دروغ گفتن یا تعامل در دیگر رفتارهای غیراخلاقی	1.76		1.48	
عمل نامناسب در وضعیت های درون فردی	1.77		1.71	
درگیری در رفتارهایی که اعتبار آنها را کاهش داده است	1.81		1.77	
نمایش ناسازگار رفتار تنش زا	1.96		1.73	
نامتقابل به تغییر ذهن خود	2.13		1.96	
ترساندن				
عمل به گونه ای وحشیانه و ترس آور	1.46		1.31	

اینها عبارتند از: ناتوانی در توسعه و ایجاد انگیزه در زیردستان، محتاط بودن و کنترل بیش از حد و معلوم نبودن در مورد انتظارات. رفتارهای مخرب مربوط به سیاست های سازمانی " نیز در DLQ یافت می شوند، به عنوان مثال، بازی های مورد علاقه و یا گفتن آنچه که مردم می خواهند بشنوند. برخی از رفتارهای مخرب مربوط به رفتارهای فردی نامناسب مانند دروغ گفتن، ناتوانی در تغییر ذهن خود، درگیر شدن در رفتارهای فردی نامناسب می شود. همانطور

که انتظار می‌رود، اقدام به شیوه‌ای وحشیانه و قلدری یکی دیگر از جنبه‌های کلیدی رهبری مخرب شناسایی شده در DLQ است.

رفتارهای مشخص در اقدامات رهبری مخرب شامل خود بزرگ کردن، تحقیر زیردستان، عدم در نظر گرفتن دیگران، مجبور نمودن به حل تعارض و ابتکار دلسرد. در حالی که این رفتارها ممکن است در قصد خود متفاوت باشند، سطح کینه توزی، شدت، مدت و اینکه تا چه حد آنها به طور خاص به سوی زیردستان، تیم و یا سازمان به عنوان یک کل سرشکن می‌شوند، آنها را واجد شرایط رفتارهای رهبری به عنوان مخرب می‌نماید.

کدام رفتارهای رهبری مخرب اغلب در سازمان رخ می‌دهد؟

به منظور تعیین فراوانی رهبری مخرب در سازمان‌ها، ما به تازگی یک تحقیق از کارگران ایالات متحده را انجام دادیم. نمونه ما شامل ۱۰۶۴ افراد می‌شوند که خود را به عنوان یک هدف مستقیم رفتار رهبری مخرب توصیف نمودند و ۱۰۶۳ فرد که خود را به عنوان شاهد این رفتارهای رهبر مخرب توصیف نمودند. ما از پاسخ دهندگان خواستیم تا در مورد یک "رهبر" بد"، که با آنها برای حداقل ۱۲ ماه کار کرده بودند فکر کنند. سپس آنها تعداد درک شده را که این رئیس بد با آن در هر یک از ۲۲ رفتار ارائه شده در نسخه کوتاه از DLQ درگیر بود امتیازبندی نمودند. در حین خواندن این نتایج ممکن است شما بخواهید به چک لیست تکمیل شده خود در جدول ۱ اشاره نمایید.

مطالعه ما تایید کرد که رهبران مخرب در برخی از رفتارها اغلب بیش از دیگر رفتارها درگیر می‌شوند (جدول ۱ را برای رتبه بندی فراوانی متوسط اهداف و شاهدان ببینید). برای افرادی که خود را به عنوان "اهداف" رهبری مخرب توصیف کرده بودند، رفتارهایی از قبیل تصمیم گیری ویژه بدون اطلاعات، بازی مورد علاقه، و بی اثر بودن در هماهنگی و مدیریت به عنوان شایع ترین رفتارهای مخرب امتیازبندی شدند. رفتارهایی از قبیل ناتوانی در مقابله با تکنولوژی جدید، عمل رفتار وحشیانه یا مزاحمت، و اقدام به نحوی منزوی به عنوان حداقل فراوانی هیا مخرب برای این گروه امتیازبندی شدند.

جالب توجه است که به نظر می رسد که نه تنها اهداف، این رفتارها را به عنوان اغلب استفاده شده شناسایی می کنند، بلکه شاهدان رهبری مخرب هستند. به طور خاص، شاهدان، تصمیم گیری های ویژه بدون اطلاعات، مدیریت خرد و کنترل بیش از حد، و بازی مورد علاقه را به عنوان شایع ترین رفتارهای رهبری مخرب امتیازبندی نمودند. آنها عدم توانایی در مقابله با فناوری جدید، رفتار وحشیانه یا مزاحمت، و ناتوانی در تصمیم گیری مناسب را به عنوان رفتارهای حداقل غالب مشاهده شده امتیازبندی نمودند.

آیا رهبری مخرب، در طول زمان غالب تر می شود یا نمی شود؟

برای پاسخ به این سوال، ما نیز از پاسخ دهندگان خود پرسیدیم که آیا رفتارهای رهبران مخرب تمایل به افزایش، کاهش، و یا قابت باقی ماندن در چرخه زندگی رابطه زیردست-رهبر دارد. ما از پاسخ دهندگان خواستیم تا در دوره های اولیه، میانی و بعدی رابطه خود با رهبر مخرب تأمل نمایند و فراوانی ۲۲ رفتار DLQ در هر یک از این دوره ها را نشان دهند.

باز هم، ما دریافتیم که زمانی که ما رتبه بندی های صورت گرفته توسط اهداف را برای آن دسته از شاهدان مقایسه نمودیم، پاسخ ها از هر دو گروه نشان داد که رفتار یک رهبر در طول زمان بدتر می شود، با رفتارهای گزارش شده توسط اهداف که تنها اندکی بدتر از رفتارهای گزارش شده توسط شاهدان بودند. علاوه بر این، برای همه رفتارهای رهبری مخرب مورد بررسی، فراوانی این رفتارها در هر دوره از این رابطه افزایش یافت. با توجه به شباهت پاسخ ها اهداف و شاهدان، داده های ما، شواهد روشنی را فراهم می کند که رفتارهای مدیریت نشده رهبران مخرب در طول زمان افزایش می یابد. این نتیجه از نیاز به مداخله زودهنگام قبل از مکرر شدن و احتمالاً مستحکمتر شدن رفتارها پشتیبانی می کند.

آیا من یک رهبر مخرب هستم؟

در حال حاضر یک نگاه به رتبه بندی های فراوانی بیاندازید که برای هر یک از رفتارهای رهبری مخرب نشان داده شده در جدول ۱ انجام داده اید. میانگین رتبه بندی های فراوانی نشان داده شده در دو ستون آخر، آنهایی هستند که توسط یا اهداف یا شاهدان رفتار مخرب در مطالعه ما صورت گرفتند و نشان دهنده رتبه بندی های آنها در هر سه

دوره چرخه زندگی رهبر-زیردست هستند (اوایل، اواسط و اواخر). رتبه بندی های متوسط نشان داده شده در جدول ۱ کاملاً شبیه به فراوانی رفتارهای مخرب در طول دوره میانی رابطه رهبر-زیردست هستند. دوره میانی، دوره ای است که به واسطه آن، رفتار مخرب توسط یک رهبر تمایل به افزایش قابل ملاحظه ای از اوایل رابطه آن با یک زیردست دارد. اگر رتبه بندی های فراوانی که شما صورت داده اید مشابه و یا بالاتر از رتبه بندی های متوسط باشند، برخی از دلایل برای نگرانی وجود دارد و آن نگرانی باید اقدام به کاهش این رفتار را تحریک کند. ما انواع مداخلات را که ممکن است بعداً در این مقاله مفید باشد بررسی خواهیم کرد.

چه چیزی به رهبری مخرب در سازمان کمک می کند؟

همانند هر پدیده پیچیده، طیف وسیعی از عوامل کمک کننده وجود دارند که می توانند به حضور رهبران مخرب در سازمان منجر شوند. اول، ممکن است یک رهبر (های) مخرب قبلاً در یک سازمان وجود داشته باشد. رهبران ممکن است زمانی در یک سازمان مخرب شوند که آنها احساس می کنند که نمی توانند اهداف شخصی خود (به عنوان مثال، تبلیغات، امور مالی، حرفه ای) را در سازمان با استفاده از راه مشروع به دست آورند. به عنوان مثال، شکست برای به دست آوردن ارتقاء ممکن است به ناامیدی منجر شود که باعث می شود یک رهبر به شرکت در فعالیت های غیر اخلاقی و یا متقابل روی آورد. به طور مشابه، زمانی که اهداف شخصی رهبر با افرادی از سازمان همتراز می شود، اما دستیابی به این اهداف توسط پیروان عمل کننده به روش های غیر قابل قبول (به عنوان مثال، بی کفایتی، انتقام، بازی سیاست) خنثی می شود، یک رهبر ممکن است ناامید شود. اگر این مورد رخ دهد، برخورد رفتاری کاملاً یک فرایند پیچیده می شود. در حالی که زیردستان ممکن است در توافق باشند که رفتارهای رهبر آنها در طول زمان مخرب تر شده است، این رهبران بسیار مشابه ممکن است به نتایج خوب دستیابی پیدا کنند و توسط مدیران بالاتر به عنوان عمل کنندگان بسیار عالی در نظر گرفته شوند. با عدم وجود یک سیستم ارتباط موثر سازمانی (مانند یک مکانیزم بازخورد ۳۶۰ درجه) مدیران بالاتر اغلب از فعالیت های روزانه مدیران زیردست خود بی اطلاع هستند. همه آنچه که به آنها ارائه می شود، شواهدی از اثربخشی رهبر به واسطه 'نتایج نهایی' است. همچنین این امکان وجود دارد که حداقل در کوتاه مدت، از طریق تکنیک های مدیریت برداشت هدف قرار گرفته در مدیر ارشد، بسیاری

از رهبران مخرب قادر به دستیابی به نتایج عملکرد خوب باشند. باز هم، این فرآیند مدیریت ممکن است با القای ترس در زیردستان ارتقا یابد. رهبر تضمین می کند که هیچ اطلاعات متناقض راه خود را به سمت بالا نمی یابد که داستان موفقیت او را به خطر بیاندازد.

دوم، و مربوط به پیشگیری ارتباطات رو به بالای مسائل، به نظر می رسد یک موضوع تکراری است که بسیاری از حوادث رهبری مخرب تنها به طور تصادفی و یا از طریق افشاگر داخلی رخ می دهند. رهبران مخرب شرکت Enron فقط پس از افشای یک کارمند، مخرب شناخته شدند. اتهامات فساد رهبری فیفا تنها پس از اینکه یک عضو از تیم رهبری برای پوشیدن یک سیم و ضبط مکالمات آنها توافق نمود، برملا شد. در مورد لانس آرمسترانگ، هر دو رقبا و اعضای مقامات دوچرخه سواری ادعا کردند که آنها بیش از حد از او می ترسند. یک مورد بیشتر در این نقطه، نمونه مورد استفاده در ابتدای این مقاله است. در این مثال، ارتش ایالات متحده در ابتدا به دنبال افشای رهبری بد بود، به جای آن که میزان نسبتاً بالای خودکشی را درک کند. تنها پس از تجزیه و تحلیل داده ها مشخص شد که رهبری مخرب یک عامل در این کار بوده است. آیا مکانیسم های بازخورد در محل در نقطه اولیه در زمان وجود داشته اند، آیا مشکل را می توان شناسایی و هر چه زودتر حل نمود؟ در حال حاضر به نظر می رسد بسیاری از سازمان ها فاقد ظرفیت و یا تمایل برای شناسایی و از بین بردن چنین رهبری باشند. این اغلب، محیط مناسبی را برای ادامه رفتارهای مخرب بر جای می گذارد.

سوم و شاید نگران کننده تر، اغلب این مورد است که یک مافوق از یک رهبر مخرب آگاه شود اما هیچ کاری در مورد آن انجام ندهد. این ممکن است به دلیل دستیابی رهبر مخرب به اهداف کوتاه مدت باشد. در عوض، یک وضعیت می تواند بوجود آید که در آن یک مافوق از آنچه که در زیر دست خود اتفاق می افتد بی خبر است و نتواند علیه جهل محض رهبری مخرب اقدام نماید. شاید ناراحت ترین مورد اینست که در آن یک مافوق بسیاری از صفات و رفتار یک رهبر مخرب را خودش نشان می دهد و بنابراین یا به عمد یا سهوا رهبر مخرب دیگری را نشان می دهد.

آنچه این عوامل کمک کننده نشان می دهند اینست که رهبری مخرب اغلب ناشی از مسائل سیستمیک است و نه به سادگی ناشی از تعداد کمی از افراد سرکش نیست. در مورد ارتش ایالات متحده، تحقیقات بعدی و حذف چند نفر از

مواضع خود نشان داد که چند " سیب بد وجود دارند که باعث این موضوعات می شوند. با این حال، تصور می شود این مسائل سیستماتیک موجب توسعه چنین رهبران سمی می شوند. روابط قدرت قوی و ساختارهای سلسله مراتبی در ارتش یک فرهنگ است که خواستار احترام، اعتماد و وفاداری نسبت به سازمان و مافوق می باشد. این فرهنگ گرایش های زیردستان را به شناسایی و گزارش مشکلات به رهبران آنها. همچنین برکناری بالا در کارکنان را به دلیل دخالت نظامی در تعدادی از جنگ ها کاهش می دهد. پرسنل بیش از حد برای پوشش چنین برکناری و آموزش رهبری ارتقا می یابند، زیرا پرسنل جدید احتمالاً ناکافی است. به نظر می رسد چنین دینامیکی منجر به توسعه رهبری مخرب شود.

در حالی که عوامل ذکر شده در بالا به طور خاص مربوط به ارتش ایالات متحده بودند، چنین شرایطی در دیگر سازمان های غیر نظامی غیر معمول نیست. به واسطه موقعیت خود، رهبران در بسیاری از سازمان ها دارای قدرت رسمی بیشتر و اقتدار نسبت به زیردستان هستند. بنابراین، همیشه پتانسیل برای استفاده از این قدرت به شیوه ای مخرب وجود دارد. بنابراین نباید تعجب آور باشد که این اغلب زمانی رخ می دهد که زیردستان رفتار بد یک رهبر را در مراحل اولیه رابطه خود با رهبر نادیده بگیرند. رهبران، ساختار و یقین را در سازمان خود فراهم می کنند. آنها معنا دهنده به سازمان هستند و اغلب به عنوان علت و معلول موفقیت و شکست در بسیاری از سازمان ها دیده می شوند. به این ترتیب موقعیت تا حدودی متعال آنها مستحکم می شود. این کار مطرح نمودن سوال در مورد رفتار مافوق را برای زیردستان دشوار می سازد. علاوه بر این، زیردستانی که مسائل مربوط به رهبری را مطرح می کنند به احتمال زیاد در سازمان خود مورد تنفر واقع می شوند. حتی با استفاده از وضعیت افشاگر قانونی (از طریق اعمالی مانند قانون حفاظت از افشاگری ، ۲۰۱۱، و یا سند ایمنی و بهداشت حرفه ای در سال ۱۹۷۰)، آنها به احتمال زیاد به طور جدی چشم انداز خود برای اشتغال در آینده را به خطر می اندازند. در مورد لانس آرمسترانگ، ۱۱ افشاگر، پس از فریب وی کشف شد، صحبت نمودند.

به طور خلاصه، رهبری مخرب ممکن است نتیجه چند " سیب بد" باشد. این ممکن است نتیجه تبدیل شدن چند نفر به " سیب بد " به علت ناامیدی آنها در توانایی برای رسیدن به اهداف خود (فردی و سازمانی) از طریق وسایل

مشروع باشد. این ممکن است نتیجه مفاهیم تا حدودی رمانتیکی ما باشد که به طور رسمی با برچسب 'رهبران' می نامیم. این ممکن است نتیجه انگیزش بیشتر زیردستان به واسطه منافع شخصی و حفظ در کوتاه مدت باشد. همانند مورد ارتش ایالات متحده، این می تواند نتیجه سایر عوامل سازمانی مانند برکناری بالا، عدم آموزش، مدل سازی نقش ضعیف توسط مدیریت ارشد و یا یک فرهنگ ناکارآمد باشد. در برخی شرایط ممکن است نتیجه ترکیبی از همه موارد فوق باشد. مشکل، به احتمال زیاد با شیوه ای بسیار عمومی ترکیب می شود که در آن چنین مواردی و تمایلی سازمانها برای جلوگیری از تبلیغات منفی جلوه پیدا می کنند.

اثرات رهبران مخرب بر سازمان ها چیست؟

مطالعات رهبری مخرب نشان داده اند که می تواند اثرات مخربی بر افراد، گروه ها، تیم ها، و سازمان وجود داشته باشند. تاثیر رهبران مخرب روی افرادی که برای آنها کار می کنند، انواع نتایج را پوشش می دهد.

در سطح شخصی، رهبری مخرب به احتمال زیاد به تعدادی از پیامدهای منفی منجر می شود. زیردستان ممکن است نگرش منفی نسبت به رهبر داشته باشد. این می تواند به مقاومت در برابر تلاش رهبر برای تاثیرگذاری بر رفتارهای کار آنها منجر شود. زیردستان رهبران مخرب نیز ممکن است سطوح پایین تری از رضایت شغلی داشته باشند، که منجر به افزایش احتمال ترک یک کارمند شرکت می شود. هزینه های بالای جایگزینی کارکنان به خوبی مستندسازی شده است. در واقع، ارتش ایالات متحده تخمین زده است که هزینه جایگزینی یک سرباز حداقل \$ ۱۰۰۰۰۰ دلار. این بدون گنجاندن هزینه هر آموزش تخصصی است که ممکن است لازم باشد. رهبری مخرب نیز با افزایش احساسات منفی مانند خشم، سوزش یا تلخ بودن همراه است. رهبران مخرب سطح روانی تجربه استرس زیردستان را افزایش می دهند. این اغلب به کاهش کلی در عملکرد کارکنان و رفاه منجر می شود.

علاوه بر تاثیرگذاری بر عملکرد شغلی زیردستان، رهبران مخرب نیز می توانند تاثیر زیادی بر حفظ سلامت کارکنان در خارج از محل کار داشته باشند. چنین اثراتی معمولاً شامل مسائل مربوط به استرس مانند بی خوابی، خواب بد، خستگی عمومی، و از دست دادن تمرکز می شود. کارمندان رهبران مخرب اغلب دارای نفرت از کار خود و وحشت رفتن به محل کار هستند (به این ترتیب قصد آنها برای ترک افزایش می یابد). آنها می توانند بی احترامی به افرادی

که آنها را استخدام کرده اند را صورت دهند، که بنابراین می تواند به یک تنزل ارزش کلی آنها از نظر این سازمان منجر شود. قربانیان رهبری مخرب اغلب در مورد زندگی کار خود احساس افسردگی می نمایند و تمام افکار خود روی زمان های خصوصی مصرف می کنند. یک یافته مشترک در مورد رهبری مخرب اینست که چنین رفتاری منفی بر روابط خانوادگی کارکنان و فعالیت و همچنین دیگر روابط شخصی در داخل و خارج از کار تاثیر می گذارد.

رفتارهای رهبری مخرب نیز عواقب قابل توجهی برای سازمان به عنوان یک کل دارد و به انواع تلفات منابع انسانی کمک می کند. حضور رهبران مخرب در یک سازمان می تواند به طور منفی توانایی سازمان در جذب و استخدام کارمندان پتانسیل بالا را تحت تاثیر قرار دهد. رهبران مخرب نیز ممکن است توانایی یک سازمان برای توسعه پتانسیل عملکرد کارکنان خود را در زمان استخدام کاهش دهد. همانطور که قبلاً مشخص شده است، رهبری مخرب می تواند به نرخ برکناری بالا با هزینه همراه با استخدام جدید منجر شود. این محیط موجب کاهش عملکرد کارکنان و از زیر کار در رفتن و غیبت بیشتر کارمندانی که باقی مانده اند می شود. وسیعترین تاثیر رهبری مخرب اغلب یک فرهنگ سازمانی سمی است که با چنین فرهنگ سمی، احتمال ایجاد رهبران مخرب تر افزایش می یابد.

فرهنگ سمی اغلب توسط یک عدم اعتماد در میان همکاران مشخص می شود. علاوه بر این، افزایش رفتار سیاسی و پارتی بازی تبدیل به هنجار می شود. چنین رفتاری، از نظر ماهیتی، اغلب به انجام اهداف فردی منجر می شود به جای اهدافی که موجب افزایش کلی، سودآوری بلند مدت و پایداری سازمان می شود. جای شگفتی نیست که احساسات مشترک توسط کارگران در این محیط احساس ترس است.

بنابراین فضای ترس و وحشت به مشکلات اضافی منجر می شود. بی ثباتی واحد کار، کاهش سطح انسجام کار و عملکرد در این نوع محیط رخ می دهد. این مورد برای سازمان بسیار مشکل است، به ویژه به این دلیل که محیط کسب و کار مدرن خواستار خلاقیت و توسعه محصولات و فرآیندهای جدید است تا موفقیت سازمانی طولانی مدت تضمین شود. متأسفانه در فرهنگ ناشی از شیوع رهبری مخرب، کارکنان بیشتر در معرض خطر اشتباهات و ترس قرار می گیرند و از مجازات اجتناب می کنند. در حال حاضر، یک اشتباه در ماده کلیدی فرایند خلاق و رهبری مخرب می تواند به شدت به کاهش فرایند خلاق در قرن ۲۱ منجر شود. به طور خلاصه، رهبری مخرب، سرطان

جدی در هر سازمان است. موجب خرابی زندگی کارکنان می شود و تعهد آنها به سازمان و اهداف آن را از بین می برد. این اثر گروه های کاری را کاهش می دهد. به یک فرهنگ سازمانی سمی تبدیل می شود که همیشه می تواند توانایی هر شرکت برای رویارویی با چالش های رقابتی چرخه محیط کسب و کار را کاهش دهد.

چه کاری می توان در مورد رهبری مخرب انجام داد؟

همانند بسیاری از انواع سرطان ها، بهترین درمان، نیاز به تشخیص زود هنگام و مداخله است. برای این کار، مدیران عالی و کسانی که در سازمان ها در منابع انسانی کار می کنند، باید اولیه رفتارهای ناکارآمد در رهبران سازمانی را شناسایی نمایند. با این حال، کشف این رفتارها می تواند سخت تر کشف از شیوه های رهبری طبیعی باشد. بنابراین، تشخیص زود هنگام رهبری مخرب تا حد زیادی به توانایی و تمایل مدیریت ارشد برای شناسایی و مقابله با رهبران مخرب بستگی دارد. ما نشان می دهیم که ۳ مرحله کلیدی که در آن رهبران مخرب را می توان شناسایی و مورد برخورد قرار داد وجود دارد.

اول، کسانی که وظیفه انتخاب رهبران جدید را بر عهده دارند، باید در نحوه شناسایی صفات رهبری مخرب آموزش ببینند. غربالگری برای ویژگی های خاص مانند شخصیت خودشیفتگی و تمایل به رفتارهای مخرب می تواند بسیار مفید باشد. تمرین روی مراقبت در انتخاب هر دوی رهبران و پیروان می تواند برای اطمینان از عدم انتخاب یک مجرم بالقوه از طریق فرآیند انتخاب مفید باشد. کارمندان جدید (صرف نظر از موقعیت) نیز باید در مورد مهارت های تصمیم گیری اخلاقی آموزش ببینند و یک کد رفتاری برای انتظارات رفتاری آنها معرفی شود. این یک پیام روشن را به تمام کارکنان جدید، به ویژه رهبران می دهد که " کار خود را درست انجام دهید".

دوم، مکانیسم بازخورد ۳۶۰ درجه مانند موارد حال حاضر در ارتش ایالات متحده را می توان برای اطمینان از این مورد، استفاده نمود که کارکنان قادر به ارزیابی ناشناس و از این رو صادقانه، ارزیابی مافوق خود باشند. چنین مکانیسم بازخوردی می تواند به یک فرهنگ توانمند سازی کارکنان و همکاری با تاکید بر پاسخگویی رهبری، ارتباطات و بازخورد، و مشارکت کارکنان در فرآیند مدیریت کمک کند. این نوع مداخله نیز مدیریت ارشد را قادر به شناسایی رهبری مخرب می سازد که در درون سازمان اتفاق می افتد، قبل از آن که به طور قابل ملاحظه و منفی

نتایج فردی، گروهی و سازمانی را تحت تاثیر قرار دهد. به منظور موفقیت آمیز بودن این نوع مداخله، با این حال، ضروری است که زمانی که رهبری مخرب شناسایی شده است، مدیران ارشد هر دو مایل و قادر به اقدامات باشند. همچنین لازم است که کارکنان دارای مهارت برای مشارکت موثر در فرایند توسعه مدیریت باشند. بنابراین، آموزش مهارت منابع انسانی و مدیریت بالاتر ضروری است.

علاوه بر این، در تمام شرکت ها، ضروری است که مدیران ارشد به طور مداوم نوع رهبری سازنده را که انتظار می رود الگو نمایند و مورد تقدیر قرار دهند. فرض کنید که یک مدیر ارشد درگیر در رفتار مخرب باشد. برای برخورد موثر آن مدیر با یک زیردست مخرب، او به اعتراف ناکامیهای شخصی یک مدیر ارشد نیاز دارد. ما می دانیم که انجام این کار بسیار دشوار است، و مدیریت موثر زیردست بعید است.

سوم، مطالعات نشان داده است که معمولا در موارد رهبری بد، کارکنان درک می کنند که هیچ چیز برای افراد مسئول رفتارهای مخرب اتفاق نمی افتد. نظر می رسد برخی از رهبران مخرب حتی ارتقا می یابند! بنابراین، مدیریت ارشد باید با این مسئله برخورد نماید. این دقیقا همان چیزی است در ارتش ایالات متحده رخ داد، زمانی که چند نفر از این رهبران از مواضع کاری خود عزل شدند. نوع رهبری و ارزش های مورد انتظار در سازمان باید به صراحت اعلام شود. نظرسنجی رضایت شغلی و محیط سازمانی باید برای شناسایی عوامل منجر به رهبری مخرب به طور منظم انجام شود. علاوه بر این، سازمان ها باید ساز و کارهای حمایت مناسب در محل را داشته باشند به طوری که پشتیبانی از رهبری مخرب در سطوح ارشد تر گزارش شود. با این حال، کارکنان باید احساس نکنند که تنها راه برای مقابله با رهبران مخرب، قرار دادن مشاغل خود را در خط و عمل با خبرچین است. باید انواع کنترل و توازن ها در سراسر سازمان مانند استخدام و آموزش روش های جامع، ارتقای فرهنگ اخلاقی و مشترک، بررسی فراگیر عملکرد و نظارت قوی شده توسط مدیریت ارشد وجود داشته باشد. به طور کلی، کارکنان باید ببینند که مدیران ارشد به طور فعال و به طور مداوم رهبری مخرب را از طریق انواع ابزارها در هر جایی از سازمان ریشه کن می کنند.

نتیجه گیری

آنچه از تحقیقات ما و دیگران در این حوزه مشخص می شود این است که رهبری مخرب شایع است، و کار با رهبران مخرب یک کار دشوار است. با این حال، تعدادی از مراحل وجود دارند که یک سازمان می تواند برای جلوگیری از اینگونه مدیریت و امیدواری برای از بین بردن این سبک سمی رهبری از سازمان خود دنبال نماید. ما باور داریم که بهترین راه برای جلوگیری از موارد رهبری مخرب برای سازمان، استخدام انتخابی و ارتقاء شیوه های خود و بیان و مدلسازی واضح ارزش های رهبری مثبت و رفتارهای مهم برای سازمان است. علاوه بر این، سازمان ها باید فعالانه و با قوام یک محیط را که در آن کارکنان احساس آزادی در بیان مسائل را دارند تقویت نمایند، تا نه تنها بتوانند ارزش نهادن به خود بلکه خود شرکت را احساس کنند. هنگامی که چنین مسائلی مطرح شوند، تعهد مدیریت ارشد، حمایت از کسانی است که این موضوع را مطرح می کنند و اطمینان حاصل نمودن از این مورد است که این مسائل به شیوه ای موثر و به موقع رسیدگی می شوند.

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی